



سلسلة الدليل الإداري

أساليب حل
المشاكل الإدارية

أساليب حـــل
المشاكـــل الإدارية





أساليب حل المشاكل الإدارية

تاليف
كيت كينان

ترجمة
مركز التعريب والبرمجة

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

الطبعة الأولى

1417 هـ - 1996 م



الدار العربية للعلوم

Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجنزير - بناية الريم
هاتف: 785107 – 603118 – 860138 (1-961)
هاتف وفاكس دولي: 2486-478 (212) 1 - ص.ب: 5574-13 بيروت - لبنان
بريد الكتروني: email: bchebaro.arabpubl@dm.net.lb
العنوان على شبكة الانترنت: http://www.dm.net.lb/epm/index.html

المحتويات

مقدمة

يستغرق التغلب على المشاكل التي تمنع الأشخاص من تحقيق أهدافهم الكثير من ضرورات العمل الإداري.

وقد يبدو الأمر في بعض الأحيان مثل قيادة طائرة صغيرة بين الجبال الضيقة بدون خريطة أو حتى بدون جهاز لاسلكي. ويمكن لكمية الجهد المطلوب لإدراك المشكلة والتعرُّف إليها في البداية وملاحقة أسبابها ومعرفة الحلول واتخاذ الإجراءات كلها أن تكون مُرْبكة ومُحْرجة. وقد يبدو من الأسهل تجاهل ما يحصل أملاً في حل الأمور لنفسها أو ابتعاد المشكلة لكن هذا لا يحصل أبداً.

يدرس هذا الكتاب بعض أساليب وطرق مواجهة المشاكل ويُظْهر لك كيفية اتخاذ القرارات. وفور فهمك للعملية بمجملها يصبح الباقي مسألة قيادة سهلة.

الفصل الأول

ضرورة مواجهة المشاكل ومعالجتها

تشمل المشاكل عادة أسئلة ومسائل تنطوي على المجهول أو على ما هو مشكوك فيه أو على شك وصعوبات وهذا ما يجعلها أصلاً مشاكل. لكن عدم الرغبة في مواجهة المشاكل وبالتالي إيجاد الحل الصحيح لها غالباً ما يصبح مشكلة بحد ذاتها.

ويجد بعض الناس أن تحديد المشكلة وتعريفها هو الجزء الأصعب فيها بينما يجد آخرون أن العمل للوصول إلى حل هو العائق الأساسي أمام الرغبة في حلها. وبالنسبة لكثيرين يكون صُنْع القرار الخاص بكيفية حل المشكلة هو العائق بينما يُقاوِم آخرون تطبيق الحل المختار بسبب خوفهم من المجهول.

عدم إدراك المشكلة والتعرُّف إليها

بالإمكان التسامح بعدم إدراك وجود مشكلة عندما تحصل لأنها نادراً ما تقدِّم نفسها على أنها مشكلة. فالمشاكل لها عادة البروز المفاجىء أو التسلُّل إليك عندما لا تتوقعها أو هي تصل مثل الصاعقة أو العاصفة في مساء صيف حار. وتأتي المشاكل في كل الأشكال والأحجام ولا يكون لها حدود واضحة. وليست المشاكل هي أهم الجوانب التي تجذب انتباهك في العمل بشكل أولي والأسوأ أنها يمكن أن تَظْهر على شيء وتكون في الحقيقة شيئاً آخراً أو شيئاً لم

تواجهه من قبل أو تكون قد واجهته من قبل بقناع مختلف.

عدم مواجهة المشاكل والتصدي لها

وحتى عند إدراكك لوجود مشكلة قد يكون من الصعب مواجهة الحقيقة وتوجد عدة أسباب لذلك:

* إذا كانت المشكلة تُسبِّب فُقْدان احترام الآخرين أو شعوراً بالخجل أو الذنب تكون إحدى وسائل التعامل معها نفي وجود المشكلة أصلاً لأن الواقع أَمرّ من أن يتم التفكير فيه.
* إذا كان العثور على ضحية (كبش محرقة) تُلْقي اللوم عليها أهم من حلّ المشكلة عندها من السهل تشويه الأمور بحيث يُصبح حلّ المشكلة أمراً ثانوياً.
* إذا كان حل المشكلة يعني معالجة شخص يملك عادة سيئة أو سلوكاً سيئاً قد يبدو من الأسهل تجنب المشكلة بدلاً من حصول رد فعل سلبي أو عدواني من ذلك الشخص.

وهكذا يحصل ميل إلى عدم مواجهة المشكلة والتصدي لها والأمل بألاّ تتفاقم المشكلة فعلياً أو أنها تحلّ نفسها بنفسها. لكن لسوء الحظ نادراً ما تبتعد المشاكل من تلقاء ذاتها بل عادة تصبح أسوأ بشكل عام.

وإبلاغ الآخرين بأن لديك مشكلة ليس هو الحل وليس لوم الآخرين على المشكلة حلاً في ذاته، فلا يهم من هو المذنب في المشكلة بل ما أنت بحاجة إليه هو تحديد وتعريف موضع المشكلة

وموقعها ومن ثمّ اتخاذ القرار بفعل شيء ما لحلها.

التعايش مع المشاكل

من النادر أن تجد شخصاً لا يملك مشاكل ومع ذلك يبدو الناس سعداء كفاية للعيش أو التعايش والتكيُّف مع مشاكلهم بدلاً من حلّها.

وسبب ذلك هو أن حل المشاكل يشمل بعض التفكير الحاد المُجْهد، وعندما تبدو المشكلة صغيرة تكون كمية الوقت والموارد التي تُنْفق أو المطلوبة لحل المشكلة كبيرة قياساً إلى المنافع التي يمكن اكتسابها. وهكذا يحصل ميل ورغبة في التعايش مع المشكلة أو تجاهلها كلياً.

وفقط عندما تصبح المشكلة كبيرة تجد في نفسك دافعاً لحلها. فعلى سبيل المثال قد يكون مكتب المدير هو المكان الذي تتجمّع فيه كل ملفات الشركة ويبدو المكان فوضوياً غير مرتّباً رغم أنه بإمكانك العثور على ما تطلبه من ملفات عندما تكون الحاجة إليه ضرورية. ولكن عندما يطلب رئيس الشركة أو أحد أكبر زبائنها زيارة مكتبك تَنْدفع للعمل لأن الجهد المطلوب لترتيب المكتب قليل بالنسبة لمنافع الزيارة ورغبتك في إعطاء انطباع جيد عن نفسك. فعدم ترتيب المكتب والملفات قد يُعطي عنك انطباعاً سيئاً ويُسيء إلى مصداقيتك أمام الزبائن أو رئيس الشركة وفي النهاية يُؤثّر على عملك. وهذا الشعور هو الذي يُعطيك دافعاً لحل مشكلة ترتيب مكتبك.

الإندفاع لحل المشكلة

عندما تواجه مشكلة مفاجئة خطيرة أو ملحّة تبرز الحاجة أو الاندفاع للعمل واتخاذ إجراء ما أي إجراء كان دون توافر الوقت الكافي للتفكير والتأمّل. وهذا الاندفاع السريع مهم للشعور بأنك تفعل شيئاً ما حيال المشكلة خاصة أن رؤية الآخرين لك بهذا الاندفاع تُعطيك وتُعطيهم الانطباع بأن الأمور تسير جيداً.

لكن تطبيق الحلول دون تعريف المشكلة الحقيقية أولاً هو وصفة الفشل لأن الأمر سوف ينتهي بك بالتأكيد إلى حل المشكلة الخاطئة أو غير الحقيقية أو تبديد الطاقة على مشكلة لم توجد في الأصل.

وهذا يعني ليس فقط أنك أَضَعْت وقتاً ثميناً بل ربما ساهمت في إيجاد مشكلة أخرى أكبر وأسوأ من المشكلة الأصلية.

الخوف من اتخاذ القرارات

يشمل حل المشاكل درجة من الشك والمجهول لأن حل المشاكل يتطلب اتخاذ القرارات وهذا العنصر هو الذي يجعل المشاكل صعبة بالنسبة للكثير من الأشخاص. فيمكن أن يؤدي قرارك عن الحل الذي يجب اتباعه إلى التردد والتأخير أو يمكن ألا تتّخذ قراراً على الإطلاق بعد تفكيرك فيما يجب فعله خاصة في حال وجود عدة حلول للمشكلة.

والخوف من صنع القرار الخاطىء يُرْهب الأشخاص ويُؤدي

بهم إلى عدم فعل أي شيء. ومع ذلك يُخْفق هؤلاء في إدراك حقيقة أن الامتناع عن فعل أي شيء لحل المشكلة هو بحد ذاته قراراً وسلوكاً محدداً وإجراء محدداً.

وفور إدراكك أن نتائج المشكلة ستحصل سواء فعلت شيئاً أم لا ربما يكون من الأسهل التحلّي بالحزم وصنع قرار إيجابي حتى لو لم يكن مُرْضِياً كلياً وذلك بدلاً من ترك الأحداث تتغلّب عليك.

خلاصة: القرار والحزم باتخاذ إجراءات الحل

يمكن أن تبدو المشاكل في بعض الأحيان كبيرة أكبر مما يمكنك تحمّله، ويمكن أن يحصل ارتباك في معرفة أين يجب البدء في حل المشكلة. والخطأ الذي يقع فيه الأشخاص غالباً هو التفكير بأن لديهم موعداً نهائياً يتطلب منهم العمل لحل الأمور بسرعة وهم يخافون من أن يكون ذلك الحل خاطئاً وبالتالي يميلون نتيجة ذلك إلى عدم فعل أي شيء. وما لا يُدْركه هؤلاء هو أن الخوف نفسه يمكن أن يمنعهم عن البدء بالبحث عن حل أو اتخاذ الإجراء بالحل.

وكل ما يجب فعله في هذه الحالة هو الاسترخاء وتنقية الذهن ثم اتخاذ مقاربة منظمة منهجية ووضع الأسئلة التالية:

* ما هي المشكلة؟
* ما هي الحلول المحتملة للمشكلة؟
* أيّها أفضل الحلول؟ أو ما هو الحل الأفضل؟

والتصميم على الإجابة عن هذه الأسئلة يجعله من الممكن

اتخاذ أيٍّ إجراء وبذلك لا تعود هناك حاجة للتساؤل مرة أخرى: «أين أبدأ؟».

أسئلة يُوجِّهها المدير إلى نفسه

فكِّر كيف تواجه أي مشكلة عادة وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل أُخْفق في بعض الأحيان في إدراك وجود المشكلة والتعرُّف إليها؟
* هل أَجده من الصعب مواجهة المشاكل والتصدي لها؟
* هل أُفضِّل العيش والتعايش مع الكثير من المشاكل بدلاً من فعل شيء حيالها؟
* هل آمل أنني إذا تجاهلت المشكلة لمدة طويلة كافية فإنها تبتعد تلقائياً؟
* هل أميل إلى الاندفاع بسرعة لاتخاذ إجراء تصحيحي قبل أن أعرف ما هي المشكلة الحقيقية؟
* هل أنا متردد في اتخاذ القرارات خوفاً من أن يكون القرار خاطئاً؟
* هل أَجده من الصعب معرفة أين أبدأ بالحل عند محاولة حل مشكلة ما؟

إذا أَجَبت بنعم عن معظم هذه الأسئلة تكون بحاجة لإعادة تقييم موقفك من حل المشاكل.

نقاط مهمة لحلول أفضل

* يجب أن تدرك وجود المشكلة والتعرُّف إليها بسرعة.
* يجب أن تُقرِّر مواجهة المشكلة والتصدي لها.
* يجب أن تكون مقتنعاً بأن اتخاذ قرار هو أفضل من عدم فعل أي شيء.
* يجب أن تفهم أن حل المشاكل يشمل بذل جهد معين.
* يجب أن تُقدِّر وجود حاجة لتعريف المشكلة قبل الاندفاع لمعالجتها.
* يجب الاسترخاء وتنقية الذهن قبل النظر في المشكلة.
* يجب أن تُصمِّم على معالجة المشكلة في أبكر وقت ممكن.

تعريف المشكلة

تعريف المشكلة الحقيقية التي تواجهها مهم جداً، فما قد يبدو بالنسبة إليك مسألة صغيرة بسيطة قد تُخفي حقلاً ضخماً مخفياً من المشاكل ينتظر التنقيب. من ناحية أخرى قد تظن أنك تواجه مشاكل عملاقة يتبين فيما بعد أنها مشاكل عادية.

لهذا وبهدف حل المشكلة تحتاج للتأكد أن ما تظنه هو المشكلة حقاً هو المشكلة الفعلية، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك هي وصف ملامح المشكلة بالتفصيل ودرس وتفحُّص مسبباتها. كذلك تحتاج لامتلاك فكرة جيدة عما تهدف إليه من حل المشكلة.

المشكلة الحاصلة: ماذا يحصل؟

قد تظن أن المشكلة واضحة لكن الحقيقة أنك لكي تُمْسك بكل عناصرها يجب أن تُعرِّف المشكلة تعريفاً ملائماً، فالمشكلة المعرَّفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة. وبغض النظر عن مدى وضوح المشكلة لا يمكنك قبل تعريفها وتعريف عناصرها وحجمها أن تعرف مدى المشكلة أي مدى امتدادها.

وهذا يعني بذل جهد واع لوصف كيف تُؤثِّر المشكلة في الوضع الحالي كما تراه أنت. فعلى سبيل المثال: المشاكل التالية:

المشكلة الأولى: ندوة تمرين إداري: هنا يتوجَّب عليك حضور تمرين أو ندوة تمرينية تدريبية للمدراء في منطقة بعيدة مع زميل آخر لك ووفَّرت لكما الشركة سيارة قديمة ويتوجَّب عليك الوصول إلى مكان الندوة في فترة ساعتين على الأكثر.

المشكلة الثانية: تغيير مكان العمل والانتقال إلى شركة جديدة: هنا يُعْرض عليك تولّي وظيفة جديدة في بلد آخر وهذا العرض يأتي في وقت لا يَبْدو مستقبلك في الشركة الحالية جيداً وتَرْغب زوجتك في التغيير وتَحُثك عليه. فماذا تفعل؟

المشكلة الثالثة: حالة شركة لبيع الحواسيب: هنا تجد أن منافسيك في السوق يبيعون جهاز الحاسوب بسعر أقل مما تبيعه أنت وفقاً لدراسة أُجْريت على السوق، وَوَجَدْت أنه لأسباب تقنية لا يمكنك بيع حواسيبك بسعر أقل فماذا تفعل؟

المشكلة الرابعة: وجود موعد نهائي لتسليم البضاعة: هنا أَخْفَقت في تسليم البضاعة إلى الزبون في الموعد النهائي المحدد بحيث أَثَرْت غضب الزبون، وكنت قد أخفقت في تسليم البضاعة للزبون ذاته في موعد نهائي سابق ووضعت جدولاً زمنياً للعمل بعده ولكنه أخْفق الآن فماذا تفعل؟

أول خطوة هي وضع لائحة بالحقائق والمعلومات المتصلة بالمشكلة كما تراها أنت وهذا يُساعدك على فهم المشكلة ويَسمح لك بتحديد ما يحصل الفعل واقعياً وليس ما تظن أنه حاصل.

أسئلة خاصة بالمشكلة

بعد تحديدك وتعريفك للمشكلة يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

1 ـ هل يجب أن أتخذ إجراء سريعاً لحل المشكلة أو أُنفق وقتاً في درسها؟

2 ـ هل يجب أن أَستفهم الأمور من أشخاص آخرين؟

3 ـ هل يجب أن أعرف المزيد عن المشكلة؟

إليك الأجوبة التالية المطابقة لحالات المشاكل الموصوفة سابقاً.

مشكلة ندوة التدريب الإداري: تكون إجابتك على الأسئلة كالتالي: هنا في هذه المشكلة يتوجّب عليّ العمل بسرعة حتى لا أتأخر عن الندوة، وربما يساهم زميلي معي في التفكير في كيفية الوصول بسرعة إلى مقر الندوة.

مشكلة الانتقال للعمل في شركة أخرى: تكون إجابتك عن الأسئلة كالتالي: هنا يمكنني إنفاق بعض الوقت في درس المشكلة وما يجب فعله لأنني لست مضطراً لإعطاء جوابي إلى الشركة الأخرى قبل شهرين، وأنا بحاجة حقاً لاستشارة عائلتي لأن الانتقال يضعهم في وضع جديد كلياً ويَقْلب أوضاعهم. ولقد أشارت زوجتي إلى رغبتها في العمل الجديد لكن المشكلة هي مدرسة الأولاد التي لا تنتهي في هذا البلد قبل شهرين وحيث الامتحانات هي بعد هذه الفترة. لذلك يجب أن أتزوَّد بمزيد من المعلومات عن موقع العمل

والتسهيلات المعطاة.

مشكلة شركة الحواسيب: تكون إجابتك عن الأسئلة كالتالي: هنا أنا بحاجة للعمل بسرعة حتى لا أفقد الزبائن وأخسر عملي، ويجب أن أعرف ما يطلبه الزبائن من حواسيب تماماً ومناقشته مع موظفين آخرين في الشركة.

مشكلة الموعد النهائي لتسليم البضاعة: تكون إجابتك عن الأسئلة كالتالي: هنا يجب أن أتأكد من تسليم البضاعة في الموعد النهائي التالي لذلك يجب أن أدرس مع الموظفين الآخرين لماذا يحصل التأخير وتقوم مشكلة التسليم وأنا بحاجة حقاً لمعرفة المزيد من المعلومات عن كيفية سَيْر العمل وتهيئة البضاعة للتسليم.

بعد فعلك لهذه الأمور ستكون قادراً على كتابة ما هي المشكلة الحقيقية بالتفصيل أو وضع رسم خاص بذلك. فليس الأمر دائماً أن الأشخاص لا يعرفون ما هو الحل للمشكلة بل أنهم لم يُنفقوا الوقت الكافي لتعريف المشكلة الحالية بدقة. وهنا مِثْل الطبيب الذي فور ما يضع لائحة بالعوارض يبدأ بوضع التشخيص الصحيح.

كيف حصلت المشكلة:

هنا فكِّر في أسباب حصول المشكلة وقيام الوضع الراهن في الأصل وركِّز على الحقائق والمعلومات المتوافرة عندك واستمع إلى آراء الآخرين فمن خلال محاولتك النظر إلى المشكلة بموضوعية تُبسِّط ما يمكن أن يبدو معقَّداً. مثل ما يلي:

مشكلة ندوة التدريب الإدارية: أنا في هذا الوضع لأنني أَحْمق بما فيه الكفاية للظن أنه يمكنني مواجهة مدراء آخرين ولا أملك فكرة واضحة أنه يمكنني إقامة اتصالات وأعمال جديدة بدلاً من ذلك.

مشكلة الموعد النهائي لتسليم البضاعة: هنا أَخْفقت في تنظيم الجدول الزمني للعمل ولم أَسْهر على تنفيذه بالشكل الملائم لأنني كنت مُنْشغلاً بأمور أخرى.

وهكذا يُصبح حل أي مشكلة أسهل بكثير إذا كان بالإمكان تحديد سببها الأصلي والجذري أو على الأقل امتلاك فكرة جيدة عن كيفية حصول المشكلة.

ما هي أهدافي كمدير؟

يجب أن تعرف ما أنت هادف إليه أو ما هي أهدافك، لذلك يجب أن تُحدّد ما يمكن أن تخسره من فشلك في حل المشكلة. وبذلك يمكنك أن تكتشف ما هي الجوانب المهمة والجوانب غير المهمة في المشكلة. فعلى سبيل المثال:

مشكلة ندوة التدريب الإداري:

الهدف: أريد أن أُثبت ذاتي وكفاءتي ووجودي.

ما يمكن أن تخسره: عدم الذهاب إلى الندوة إخفاق لذاتي.

مشكلة الانتقال إلى عمل جديد:

الهدف: أريد أن أُضيف إلى خبرتي تولي مسؤوليات جديدة.

الخسارة: تفويت فرصة العمل الجديد والتطور الذاتي.

مشكلة شركة الحواسيب:

الهدف: أريد أن أتفوّق على الشركة المنافسة.

الخسارة: خسارة حصتي في السوق.

مشكلة الموعد النهائي لتسليم البضاعة:

الهدف: حيازة رِضَى الزبون.

الخسارة: خسارة الزبون وربما زبائن آخرين.

من خلال هذا التحليل ترى أن بعض المشاكل تشتمل على خسارات أكثر إذا أخفقت في حل، بينما لا تكون الخسارة في المشاكل الأخرى كبيرة، وما يبدو فعلياً أنه مشكلة كبيرة يتحوَّل إلى مجرد مشكلة غير مريحة وليست خطيرة بينما يبدو أن لمشكلة سطحية ظاهرياً مضاعفات أقوى على المدى البعيد.

خلاصة: تحديد خصائص المشكلة

إن فهم ماذا يحصل وتعريف المسببات المحتملة له يُمكِّنك من تحديد خصائص المشكلة.

وكذلك فإن إنفاق المزيد من الوقت في تقييم الوضع يُمكِّنك من توفير الوقت الذي يمكن أن يضيع في اختيارك للقرار الذي تتخذه لحل تلك المشكلة. وستتعلَّم أيضاً مدى إلحاح المشكلة وما يمكن

أن يحصل فيما لو لم تُحلَّ المشكلة.

ويعتمد حل المشاكل بشكل رئيسي على فهم صحيح لما هي المشكلة وما هي خصائصها وهذا التحديد يعني بدقة أنك تملك فرصة أفضل وأقوى في إيجاد الحل الملائم لها.

أسئلة يُوجّهها المدير إلى نفسه

فكِّر في العناصر القائمة في تعريف المشكلة واسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل أقدِّر أنَّ دَرْس المشكلة يمكن أن يُحسِّن من نظرتي إليها؟
* هل عملت على كتابة خصائص المشكلة للحصول على فهم أفضل لها؟
* هل فكّرت في سبب حصول المشكلة؟
* هل عَثَرت على المزيد من المعلومات عن المشكلة؟
* هل أعرف ما هي أهدافي في العمل من خلال حل المشكلة؟
* هل أنا واضح عما يمكن أن يحصل فيما لو لم تُحَل المشكلة؟

نقاط مهمة لحلول أفضل

* يجب أن تكون مستعداً لإنفاق وقت كاف في درس المشكلة.
* يجب أن تُدوِّن ما تظن أنه حاصل.
* يجب أن تفهم لماذا حصلت المشكلة.
* يجب أن تعرف المزيد من المعلومات عن المشكلة.

* يجب أن تعرف ما تتوقَّع اكتسابه من حل المشكلة.
* يجب أن تُقدِّر نتائج عدم حل المشكلة.
* يجب أن تشعر أنك حدَّدت وعرَّفت المشكلة بشكل جيد ومُرْض.

الفصل الثالث

السّعي للحل

نادراً ما تُحَلّ مشكلة بضربة عمياء فذلك عادة يُسبّب المزيد من المشاكل أكثر مما يَحُل. والميل الغريزي هو اختيار أول مخرج من المشكلة ـ وهو فقط التخلّص منها. لكن التجاوب المعقول هو الانتظار وعدم القبول فوراً بحل واحد بغض النظر عن مدى جاذبية ذلك الحل.

وبشكل عام يوجد أكثر من جواب واحد ممكن لأي مشكلة ولا يكون الحل الواضح بالضرورة هو الحل الأفضل. بل يجب أن تسعى إلى سلسلة خيارات من الحلول التي يمكنها حسب تصورك حل المشكلة حتى تكون واثقاً أنه عندما تختار أحدها سيؤدي إلى الإجراء الأكثر تلاؤماً.

«توليد» أو وضع الخيارات

يشمل وضع العديد من الخيارات ثلاث عمليات: جَمْع المعلومات، إنتاج الأفكار، ووضع لائحة بهم.

1 ـ جَمع المعلومات

أول مرحلة في معرفة الحلول هي جمع أكبر ما يمكن من المعلومات عن المشكلة. وهنا يجب أن تكون مُتفتح الذهن عند جمع

المعلومات والحقائق. فعلى سبيل المثال في مشكلة شركة بيع الحواسيب إذا كنت تعاني من ضوابط وضعتها بنفسك على الكلفة أي كلفة شراء الحواسيب عندها قد يفوتك نوع الحواسيب الجديدة في السوق لمجرد أنها لا تقع ضمن نظام أسعارك. ويكون جَمْعك للمعلومات هنا كالتالي:

* أن تسأل نفسك أولاً ما هي المعلومات التي تحتاج لمعرفتها.
* أن تجْمَع أكبر قدر ممكن من المعلومات بجهودك الذاتية وبواسطة استشارة الآخرين.
* أن تُعدِّد الحقائق والمعلومات التي جمعتها وتنظِّمها في قائمة تُظْهرها في شكل معقول يمكن درسه وفهمه بسهولة.

ولا تعتمد المعلومات المطلوبة والخاصة بالمشكلة بالضرورة على مدى تعقيد المشكلة، فغالباً ما ترتبط المشاكل التي تبدو صعبة ومعقَّدة بعنصر أولي بسيط. فعلى سبيل المثال:

حالة ندوة التدريب الإدراي: هنا تحتاج لمعرفة وجهة سيرك وطبيعة المواصلات ومشاكل السيارة التي وُضعت في تصرّفك ومعرفة مدى قدرتك على الاحتمال وعما إذا كان بإمكانك الاعتماد على زميلك.

حالة شركة بيع الحواسيب: هنا تحتاج لمعرفة ما هي أنواع الحواسيب الأخرى المتوافرة في السوق وما هي مميزاتها بالنسبة للمستهلك وذلك بواسطة زيارة الشركات وصالات العرض ومراجعة إختصاصيين في حقل الحواسيب. بعدها تُطابق المعلومات التي

جمعتها مع مميزات حواسيبك (قد يكون الحاسوب الجديد متقدماً جداً من الناحية التقنية لكنه غير قادر على طباعة رسالة مثلاً).

حالة الانتقال إلى عمل جديد: هنا تحتاج لمعرفة معلومات عن مستوى المعيشة في البلد الجديد، وكلفة الحاجات اليومية والنظام الضريبي (خاصة ضريبة الدخل) وسهولة الذهاب إلى البلد الأم وكلفته، ونوع مكان الإقامة وأوصاف الوظيفة الجديدة والفُرص التعليمية في البلد (قد يكون المناخ في البلد الجديد جيداً لكن كلفة الحاجات اليومية باهظة!).

حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة: هنا تحتاج لمعرفة من لا يقوم بواجبه في هذا الإطار ولماذا، وتعتمد على استشارة الآخرين في الشركة ومشاهدة العمل بنفسك والإشراف عليه وعلى كيفية عمل نظام التسليم بعد الانتاج... إلخ. (هل الأشخاص المكلَّفون بالتسليم يملكون الكفاءة وهل توجد خلافات بين الموظفين تؤخِّر التسليم؟).

ويعتمد الجهد والوقت المطلوبان لذلك على المدير نفسه، لكن يجب أن تتذكَّر أنه إذا كان عليك الانتظار حتى الحصول على (كل) المعلومات، فقد يمر وقت طويل قبل اكتمال جَمْع (كل) المعلومات. وقد تَقَع في خطر نسيان سبب جمع المعلومات وقد تتأخر في اتخاذ الإجراءات اللازمة بعد جمع المعلومات. من ناحية أخرى لا يجب الإكتفاء بجمع القليل غير الكافي من المعلومات فذلك يعني أنك لا تملك ما يكفي من المعلومات لصنع القرار الصحيح.

وبعد جمعك لأقصى ما يمكنك من المعلومات سيكون شعورك أفضل فيما خص الوضع وأكثر دقة بحيث تستند إلى قاعدة معلوماتية يمكنك الانطلاق منها. فعلى سبيل المثال في حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة تكتشف وجود موظفيْن لا يتفقان معاً مما يؤخّر العمل وبالتالي تسليم البضاعة.

2 ـ إنتاج الأفكار

الخطوة التالية هي إنتاج الأفكار التي تعمل كحافز لحل المشكلة وهنالك قلة من المشاكل التي تملك حلاً واحداً فقط ومعظمها له الكثير من الأجوبة والحلول. لذلك فكل ما تحتاج إليه هو أن تعرف ما هي الأجوبة والحلول الممكنة. ويُمكنك فعل ذلك كالتالي:

(أ) * مقاربة المشكلة موضوعياً دون تحيّز: وهنا يجب أن تكون مستعداً للتفكير الجانبي البعيد عن ذاتك وعلى التفكير المتعدد الجوانب مما يساعد في منعك من التأثر بأفضلياتك الذاتية. وسوف تجد نفسك أيضاً أكثر استعداداً لاعتبار الخيارات غير المألوفة وغير التقليدية.

(ب) حشد الطاقات الفكرية أو حشد الأذهان: يمكن للحصول على آراء وأفكار أخرى عن المشكلة من أشخاص آخرين مهتمين في المشكلة أو متورطين فيها أن يجعلك ترى الأمور بشكل جديد. لكن هذه العملية مُجهدة وتحتاج لانضباط ذهني يحصل كالتالي:

* وضع قيود على الوقت المسموح به للتفكير الخلاّق في المشكلة

(بحيث لا يكون طويلاً كثيراً ويترك المجال لأفكار أخرى).

* يجب القبول بكل الأفكار المقدمة في المرحلة الأولى دون نقد ودون نقاش وبحيث يتم تدوينها لتقييمها لاحقاً. (وأي فكرة بسيطة يجب أن تخضع للاعتبار لأنها قد تُطْلق أفكاراً أخرى).
* يجب تشجيع الجميع على اقتراح الأفكار وتطويرها والابتعاد عن المعتقدات الذاتية في طرح الأفكار بحيث تكون كل الأفكار مهمة ولا يستغنى عن الكثير منها.

وطلب الاقتراحات من أشخاص آخرين يوفّر لك بالتأكيد مجالاً أوسع لأفكار جديدة وخيارات محتملة لا يمكن أن تُنتجها وحدك.

3 ـ وضع قائمة بالمعلومات والأفكار والحلول

المرحلة الأخيرة بعد امتلاك عدة أفكار عن التي يمكن أن توفّر حلولاً محتملة هي بتدوين الأفكار. وتأكّد من أن تفعل ذلك دون الحكم سلفاً على إمكانية تطبيق أي منها بل الاكتفاء بتدوينها وحسب. على سبيل المثال:

(أ) حالة ندوة التدريب الإداري

بعض الخيارات المتاحة للوصول إلى مكان الندوة في الوقت المحدد:

* الخيار الأول: أن يستعمل كل شخص سيارة واحدة وليس الاثنان في سيارة.
* الخيار الثاني: أن يستعمل الموظفان سيارة واحدة.

* الخيار الثالث: أن يسبق أحد الموظفَيْن الآخر إلى الندوة.
* الخيار الرابع: إجراء قُرْعة على من سيتخلف عن حضور الندوة والآخر الذي يأخذ السيارة ويذهب إلى الندوة.

(ب) حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة

بعض الخيارات المتاحة لتسليم البضاعة في الموعد المحدد:

* الخيار الأول: وضع معايير جديدة للعمل والتسليم.
* الخيار الثاني: تصميم طرق جديدة لتحسين العمل بسرعة.
* الخيار الثالث: مناقشة المشكلة مع المسؤولين عن التسليم وجعلهم يحلّون المشكلة بأنفسهم.
* الخيار الرابع: أن تَسْتبدل الموظَّفيْن المسؤولين عن التسليم.

ومن خلال وضع قائمة بالخيارات المختلفة التي يمكن أن تحل المشكلة بإمكانك عندها البدء برؤية نطاق الحلول المتوافرة لك. والأكثر من ذلك أنه فور وضعك لهذه القائمة قد تُصبح قادراً على إنتاج مزيد من الحلول الأخرى مثل التالي:

(ج) حالة ندوة التدريب الإداري (2)

* الخيار الخامس: أن يلجأ كلا الموظفيْن إلى استعمال السيارة ثم المشي أو النقل العام فيستعمل الأول السيارة حتى مسافة معينة ثم يمشي بقية المسافة أو يذهب بوسائل للنقل العام بعد ترك السيارة لزميله. ثم يذهب الزميل بوسائل النقل العام إلى حيث السيارة ويتابع المسافة بالسيارة إلى مكان الندوة؛ وقد يمر هذا الثاني على

صاحبه خلال الرحلة فيصطحبه معه ويصل الإثنان معاً.

(د) حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة

* الخيار السادس: أن تُبْقي أحد الموظفين المتنازعَيْن في مكانه وتنقل الآخر إلى دائرة أخرى.

تقييم الخيارات المتاحة

يُحتّم العثور على أفضل طريق لحل المشكلة تقييم كل الخيارات المتاحة لك، حيث نادراً ما تجد مشكلة لا ينطبق عليها سوى خيار أو حل واحد. وفي حال حصول ذلك يجب مراجعة النفس لمعرفة حصول استكشاف (كل) الخيارات المتاحة. وفي هذا الإطار هنالك ثلاثة أمور لا بد من أخذها في عين الاعتبار:

١ ـ **الضوابط والقيود:** عند البدء باختيار أي من الخيارات المقبولة يساعدك في ذلك فرض بعض أو كل الضوابط والقيود الرئيسية على الحل والتي تتحكّم بتقييمك لذلك الحل مثل:

كلفة الحل: وما يمكنك تحمّله من هذه الكلفة.

توافر المواد اللازمة للحل: ومتى.

المدة الزمنية للحل: كم من الوقت أملك لتطبيق الحل.

على سبيل المثال:

(أ) حالة بائع أو شركة بيع الحواسيب

إذا كان الخيار الرابع (استبدال حواسيبك بالحواسيب الجديدة)

يوفّر لك المواصفات المطلوبة في السوق ولكن بزيادة 50 بالمئة على الكلفة، فهذا الخيار ليس متوافراً مثلاً قبل السنة التالية لأسباب مالية وأسباب متعلقة بالمصدر، ويتطلّب وقتاً لتدريب الموظفين على الحواسيب الجديدة. لهذا فأنت تستبعد هذا الخيار في هذه المرحلة.

ولكن إذا كانت الخيارات 1 إلى 3 تناسب المواصفات المطلوبة بكلفة أقل وتوافُر أسرع للبضاعة، فإنك سوف تُوفِّر الكثير من الوقت مما يجعلك تأخذ في عين الاعتبار هذه الخيارات بعد التقييم وتتركها على القائمة لمزيد من الدرس.

2 ـ سلبيات وإيجابيات الحل

بعد وضع الضوابط والقيود يتبقى لديك عدة خيارات قليلة يحسم بينها تقييم السلبيات والإيجابيات الكامنة في كل خيار:

فعلى سبيل المثال في حالة شركة بيع الحواسيب:

* الخيار الأول: إعتماد نظام حواسيب قليلة الكلفة.
نقطة إيجابية: تُطابق هذه الحواسيب المواصفات المطلوبة.
نقطة سلبية: القدرة على تخزين هذه الحواسيب محدودة.

* الخيار الثاني: إعتماد نظام حواسيب متوسطة الكلفة:
نقطة إيجابية: تُطابِق هذه الحواسيب المواصفات المطلوبة.
نقطة سلبية: لا بد من إجراء بعض التدريب للموظفين.

* الخيار الثالث: إعتماد نظام حواسيب ممتازة عالية الكلفة.
نقطة إيجابية: تُطابق هذه الحواسيب وتزيد عن المواصفات

المطلوبة وأفضل منها.

نقطة سلبية: الكلفة هي 15 بالمئة أكثر مما يمكنك تحمّله.

وهنا يكون للتقييم الجدي لهذه السلبيات والإيجابيات دوراً في اختيار الحل المطلوب.

3 ـ نتائج الاختيار: إمكانيات الفشل والنجاح

في هذه المرحلة تعمل على استبعاد الخيارات غير الممكنة من خلال تقدير إمكانيات النجاح أو الفشل لكل من الخيارات الباقية من حيث نسبة الاحتمال وإمكانية أن تَحُل المشكلة بفعل أحد هذه الخيارات. وهذا يُعطيك فكرة أفضل عن الخيارات التي يمكن أن تحل المشكلة. مثل ما يلي:

* الخيار الأول: من غير المحتمل أن يكون نظام الحواسيب هذا قادراً على التكيُّف مع الرغبة في توسيع السوق والعمل.
* الخيار الثاني: من الممكن أن يحل هذا الخيار المشكلة لأنه يُطبِّق ما هو مطلوب في السوق ولكن مع كلفة تدريب.
* الخيار الثالث: من المحتمل أن يفي هذا النظام بحاجات السوق والشركة حتى لو كان ذلك على حساب الميزانية.

واستبعاد الخيارات التي من الواضح أنها لا تُوفِّر حلاً مُرْضياً للمشكلة يعني رفض الخيار الأول وربما رفض الخيار الثاني. فالخيار الثالث رغم كلفته يُوفِّر أفضل فرصة لحل المشكلة.

قد يبدو كل هذا العمل غير ضروري ومستهلك للوقت لكنه

يسمح لك بالتأكد من فرصة تطبيق الحلول ونجاحها والتي لا تُعَد مجرد حلول أولية. وإذا لم تتّبع هذه الخطوات فمن المحتمل أن يكون خيارك للحل عشوائياً غير منظّم أو تُفضّل أحد الخيارات والحلول دون الأخذ بعين الاعتبار نقاط أخرى أساسية في الحل.

نظرة تقييمية نهائية

قبل إنهاء تقييمك للخيارات المتاحة عُدْ إلى البداية وانظر في المشكلة مرة أخرى قبل الخيار النهائي. وهنا يجب التأكد من أنك أدخلت كل الأمور في عين الاعتبار في نظرة شمولية وأنك لم تخضع لتأثير الأفكار الخلاّقة في توفير الخيارات للحلول الممكنة (فقد تظن في حالة الحواسيب أن الزيادة في الكلفة بقيمة 15000 دولار ليست كبيرة دون أن تتذكّر أنك نويت في الأساس ألاّ تزيد الكلفة عن نصف هذه القيمة).

لهذا قد يستحق الأمر أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

* هل يجب أن أعثر على حل دائم أو على حل مؤقت مرحلي للمشكلة؟
* هل يجب أن أحل المشكلة فوراً أو التعايش معها وانتظار التطورات؟
* هل من الضروري والحتمي حل المشكلة على الإطلاق؟

وعند تطبيق هذه الأسئلة على حالة الحواسيب مثلاً قد تجد أنك لا تحتاج إلى تغيير نظام حواسيبك فوراً لأنه يمكن تجديد نظامك الحالي بكلفة معقولة توفّر لك حلاً مؤقتاً وبعد ستة أشهر.

ولدى توافر نظام الحواسيب الجديدة يصبح بإمكانك تحمل كلفته وقد تكون أسعاره قد انخفضت.

أو في حالة الانتقال للعمل في شركة جديدة قد تجد أنك إذا اتخذت قراراً الآن برفض الوظيفة الجديدة بعد جمع كل المعلومات الكافية والتفصيلية عن الموضوع تكون قد أدركت وجود أفضليات هائلة للبقاء في وظيفتك الحالية ومواجهة الجمود فيها بتوسيع آفاقك بنشاطات خارجة عن العمل. لهذا لن تعود مواجهة لمشكلة يجب حلها.

خلاصة: وضع الخيارات المتاحة

حتى عندما تفكّر أن الجواب والحل واضحان منذ البداية قد يستحق الأمر إنفاق بعض الوقت في دراسة كل أنواع الخيارات المعقولة لأن الخيار الأصلي الواضح قد لا يكون هو الخيار الأفضل في ظل الظروف.

وإذا كنت مستعداً لوضع كل ما يمكنك من الخيارات المثيرة للاهتمام والقابلة للتطبيق، فإنك تعطي نفسك أكبر نطاق ممكن لحل المشكلة. كذلك تملك هنا نسبة احتمال أقوى من المعدل في اختيار أكثر الحلول تلاؤماً وأفضلها.

وعند إكمالك لتمرين الخيارات المتاحة قد تصل إلى استنتاج بأن المشكلة هي من النوع الذي يمكن التعايش معه، أو من الممكن عدم اتخاذ قرار سريع بانتظار تطور الأوضاع. وقد تصل إلى عدم

وجود مشكلة تتطلّب الحل وهذا شيء لا يمكن أن تعرفه دون جهد السعي لوضع الخيارات والحلول المتاحة.

أسئلة يُوجّهها المدير إلى نفسه

أُدْرُس كيف يمكنك السعي للحل وأَجب عن الأسئلة التالية:

* هل جَمَعت أقصى كمية ممكنة من المعلومات؟
* هل أقبل حقيقة أنه من غير الممكن جمع «كل» المعلومات كما أرغب؟
* هل قاربت المشكلة بذهن منفتح ووضعت الكثير من الأفكار؟
* هل أملك الآن مجموعة مختارة من الخيارات القابلة للتطبيق يجب درسها بجدية؟
* هل استبعدت بعض الخيارات بواسطة فرض بعض الضوابط والقيود؟
* هل عملت على تحديد سلبيات وإيجابيات الخيارات والحلول وقدّرت احتمالات نجاح أو فشل كل منها؟
* هل أشعر بأن أحد الخيارات الباقية يمكن أن يحل المشكلة؟

نقاط مهمة لحل أفضل

* يجب أن تجمع المعلومات الكافية عن المشكلة.
* يجب أن تعمل على تحليل هذه المعلومات.
* يجب أن تُنتج أقصى ما يمكن من الخيارات المتاحة لحل المشكلة.

* يجب أن تقيس كلفة الخيارات ومدى توافر المواد اللازمة لها والوقت المطلوب لتنفيذها.
* يجب أن تُحدِّد سلبيات وإيجابيات الخيارات المتاحة وحلولها.
* يجب أن تعرف فرص النجاح أو الفشل الممكنة والمحتملة بنسبة معينة.
* يجب أن تعرف عما إذا كان قد تبقَّى حل للمشكلة بعد كل ذلك.

صُنع القرار

لا يمكن حل المشاكل دون صُنْع القرارات واتخاذها. وقد تجعلك عملية اتخاذ القرار تشعر بأن أفضل وسيلة لذلك هي بالانعزال في مكان مظلم أو وضع القائمة أمامك واختيار أحد الحلول فيها عشوائياً. لكن من غير المحتمل أن يؤدي هذا إلى النتيجة المطلوبة.

لذلك حاوِل ألاّ تخاف من حجم الجهد المطلوب لصنع القرار أو السماح للتردد بأن يمنعك من اتخاذ القرار. وكل ما تحتاج لفعله هو درس الخيارات بعناية ثم استشارة الآخرين ثم إدخال المنطق والحَدْس لاتخاذ القرار المناسب.

القرار الإجرائي: ماذا تفعل؟

يلعب الحِسّ العام أو المنطق البديهي دوراً مركزياً في القرار الإجرائي، أي القرار الخاص بما يجب فعله. وبشكل عام تبدو القرارات المستندة إلى المنطق كما لو أن التفكير العقلاني المنطقي قد طُبِّق فيها، وهذا يجعلها مقبولة أكثر من الآخرين ويجعله من الأسهل تفسير كيفية الوصول إلى القرار. لكن الحلول لا تأتي دائماً من المنطق وحده، وقد يكون من المنطقي استعمال الحَدْس (البصيرة السريعة أو المكاشفة الغيبية). ولكن كلاً من المنطق والحدس له أهميته بحيث نَنصح بهما معاً ولكل منهما سلبياته التي يجب أخذها

في عين الاعتبار.

الصنع المنطقي للقرار

يكون صنع القرارات منطقياً ملائماً عندما تملك أقصى قدر من المعلومات المطلوبة أو التي تحتاج إليها لصنع القرار. واتخاذ المقاربة المنطقية يُعطي الثقة بالقرار ويعطيك الراحة بأنك على الأقل كنت عقلانياً في قرارك.

ولصنع القرار منطقياً تحتاج للتالي:

1 ـ أن تَزِن كل الخيارات وربما تضع نقاط ثِقْل مُعزَّزة بأرقام لتوضيح الأفكار.

2 ـ إختيار أفضل الحلول بين كل الخيارات المتاحة بعد التقييم ورفض باقي الخيارات.

3 ـ أن تُقرِّر أي من الحلول التي اخترتها هو الذي يُوفِّر لك النتيجة المطلوبة.

قد تبدو هذه الخطوات مباشرة دون أي عقبة، لكن سلبياتها هي أنه يمكن أن تقنع نفسك بأنك اتخذت قراراً منطقياً بينما يكون هذا القرار في الحقيقة متحيّزاً. فقد تملك من دون وعي تحيّزاً وتفضيلاً لأحد الخيارات بين تلك المحتملة منها. وهذا يبرز باكراً في عملية الاختيار وعند إنتاج الأفكار والحلول المحتملة ويمكن أن يُؤثِّر في تقييمك لباقي الخيارات.

فعلى سبيل المثال، عند الرغبة باتخاذ قرار بنظام الحواسيب

الذي ترغب في تسويقه قد يكون عندك ظن مسبق بأن صُنْفاً معيناً من الحواسيب هو الأفضل. وهكذا وعند إجراء المقارنة يأتي نظامك المفضَّل في الأولوية.

وهذا يعني أن باقي عملية الاختيار هي تمرين في التحيُّز وأن قرارك النهائي يسعى ببساطة لتثبيت خيارك الأصلي المفضَّل.

والقرارات المتحيّزة لها مظهر منطقي لكنها في الواقع تتأثر بالميول الذاتية أكثر من تأثرها بالموضوعية العقلانية. وبإمكانك اختبار ذلك بإجراء قرعة بقطعة نقد معدنية بين خيارين وسوف ترى تحيّزك كامناً في نفسك من خلال موقفك النفسي من نتيجة القرعة. وهذا يُشير إلى أنك في لا وعيك قد سبق واخترت الخيار المفضَّل عندك دون أن تعترف بذلك.

صنع القرار القائم على الحَدْس

(الحدس: ظَنّ وتَخْمين وسرعة في الفهم والانتقال إلى الاستنتاج)

غالباً ما يكون صنع القرار المستند إلى الحَدْس الطريقة الوحيدة عندما لا يملك صانع القرار المعلومات الكافية. ويستند الحَدْس هنا إلى الغرائز الأساسية ـ أي شعور بأن فكرة ما أو شيئاً ما هو صحيح استناداً إلى إحساس داخلي أو حِسّ باطني. ويمكن للأفكار التي تستند إلى هذا الحِسّ الباطني الغريزي أن تكون صحيحة ومماثلة لقرار يُتَّخذ استناداً إلى المنطق.

وتوجد في الحقيقة مناسبات محددة يُحتمل أن يكون فيها

القرار الحَدْسي أكثر تلاؤماً من القرار المنطقي: كما في الأحوال التالية:

* في حال وجود درجة مرتفعة من الشك والمجهول مع قليل مما يمكن الاستناد إليه والانطلاق منه كمعطيات مسبقة.
* عندما تكون المعلومات والحقائق محدودة ولا تشير إلى طريق واضحة.
* في حال وجود عدد من الخيارات المعقولة التي يمكن الاختيار بينها وحيث لكل منها إيجابيات متساوية.

وبغض النظر عن مدى تلاؤم القرار الحَدْسي تكون السلبية هنا هي أن الأشخاص غالباً ما يكونون مترددين في الاعتراف بأن الحَدْس قد لعب دوراً في قرارهم ـ خاصة عندما لا يمكنهم إظهار أن قرارهم يستند إلى تقييم عقلاني. ويُعْتبر التحليل المنطقي أكثر إثارة لاحترام الآخرين وسمعته أقوى ومشهوداً له بالدقة. وسبب شعور الآخرين براحة أكبر لصُنْع قرار يستند إلى المنطق هو أنهم يشعرون أنه يُزيل عنصر المخاطرة.

وقد يكون من الأكثر حكمة «تغليف» القرار الحَدْسي أو الحس الباطني بغلاف منطقي للتأكد من أن يكون الآخرون مستعدين لقبول القرار بأنه جاء بناء على دراسة وافية. وهكذا وإذا شعرت على سبيل المثال في باطنك بأن الانتقال للعمل في شركة جديدة يمكن أن يكون خطأ كبيراً فبدلاً من تبرير ذلك بالقول بأنك تستند إلى حس داخلي عندك يمكن أن تقول: «أنا أظن أنه مع عدم توفير التسهيلات التربوية

الضرورية للأولاد والمناخ السيىء في البلد الجديد وكلفة المعيشة فيه يجعله من الأفضل لنا أن نرفض عرض العمل هذا». وبهذه الطريقة يصبح من الأقل احتمالاً أن يضع الناس قرارك موضع التساؤل.

الإمعان في التفكير الهادىء والمشاورة

هنا يمكن لإنفاق الوقت الكافي في الإمعان في التفكير ملياً أن يساعدك إذا لم تكن متأكداً عما إذا بإمكانك صنع القرار الصحيح. وبإمكانك فعل ذلك بثلاثة أساليب:

١ ـ الإنتظار «بالنوم» على الموضوع: إذا كنت لا تزال تملك الشعور ذاته حيال القرار بعد مرور فترة عليه فهذا يعني عادة أنه القرار الصحيح.

٢ ـ المشاورة: إذا كان من المحتمل أن يُؤثّر قرارك مباشرة على الآخرين مثل تأثير الانتقال إلى عمل جديد وبلد جديد على عائلتك عندها يساعدك التشاور معهم على قياس السلبيات والإيجابيات النسبية لأفكارك الخاصة بالقرار وربما الحصول على حلول جديدة.

٣ ـ الإختبار: إذا كنت في وضع اتخاذ قرار في قضية معقدة قد يكون اختبار الحلول المختلفة طريقة ممتازة لمعرفة أي منها يؤدي إلى النتائج المثلى. فعلى سبيل المثال وفي حالة التأكد من التسليم وفقاً لمواعيدك النهائية بإمكانك صنع تغييرات إجرائية عدة لمعرفة أي منها يؤدي إلى أفضل النتائج.

وقد يكون الحال أن مزيجاً مركباً من عدة عناصر وحلول يساهم في النهاية في حل المشكلة وهنا يكون قرارك باختيار مختلف الأساليب هو المخرج.

لكن هنا يجب أن تكون حذراً ومتنبهاً لعدم درس القضية واختبارها فترة طويلة حيث يصبح الحل أسوأ إلى حد أن الأمر لا يصبح فقط مشكلة بل أزمة. فعدوّ الحكمة التقليدية ليس الأفكار بل الظروف. فالانتظار حتى يتطور الوضع يمكن أن يساعد في بلورة الأفكار، لكن الانتظار مدة طويلة يمكن أن يؤدي إلى تحجُّر تلك الأفكار.

ولا تنسى أبداً وجود عنصر مساعد واحد في صنع أي قرار صعب وهو، في حال وجود أي شك يكون الجواب هو الرفض.

ميزان المخاطر أو وزن المخاطر

يوجد دائماً درجة من الشك والمجهول عند الرغبة في اتخاذ القرار ذهنياً. وبغض النظر عن كمية الأبحاث والتحضير الذي تقوم به لا يمكنك أن تكون متأكداً بشكل مطلق بأن قرارك سيحل المشكلة. وبما أنه من غير المحتمل أن تكون قادراً على جمع كل المعلومات المتصلة بالمشكلة حتى لو كانت من أبسط المشاكل، يجب أن تقبل أن قرارك يجب أن يستند إلى معرفة غير كاملة.

وهكذا يوجد دائماً عنصر شاذ يمنع حتى أفضل الحلول من أن تصبح حلولاً كاملة للمشكلة. ولوزن المخاطر يجب أن تسأل نفسك

السؤال التالي: ماذا يمكن أن يحصل نتيجة للقرار؟

وإذا لم تكن متأكداً من نفسك يجب أن تعمل على معرفة فرص وإمكانية التطبيق الناجح لقرارك وأن تُعدِّد ما يمكن أن يحصل من خطأ في التنفيذ. على سبيل المثال:

حالة شركة بيع الحواسيب: إذا قرَّرت بيع نظام جديد للحواسيب لا يكون مطابقاً لمعايير السوق فقد تحصل مشكلة عدم تَوَافُق مع متطلبات الزبائن مما يؤدي إلى انزعاجهم واستيائهم ومما يجعل شركتك أقل فعالية في هذا الحقل.

حالة موعد التسليم النهائي للبضاعة: إذا قرَّرت ضرورة تأديب الموظفَيْن المسؤولَيْن عن التأخير فإنك قد تسبّب حصول اضطراب عمالي كامن مما يسبّب عدم التسليم في الموعد التالي.

وكلما زادت درجة الشك كلما صار من الأصعب اتخاذ القرار بثقة. وإذا كان بالإمكان إنذار نفسك بما قد يحصل سوف تكون متأكداً أكثر في قرارك الذي يظل يحمل مخاطر لكن هذه المخاطر لن تكون مفاجئة دون إنذار مسبق. وهكذا يمكنك تحضير نفسك لحصول هذه المخاطر.

مراجعة القرار

قبل اتخاذ أي إجراء تنفيذي يستحق الأمر مراجعة القرار الذي اتخذته، وبإمكانك اكتساب الكثير من الثقة عما إذا كان قرارك صحيحاً من خلال هذه المراجعة. وتفعل ذلك بتوجيه سؤالين عن نفسك:

السؤال 1:

هل سوف يحل هذا القرار المشكلة الفورية؟ إذا كان الجواب «نعم» عندها يكون قرارك صحيحاً. على سبيل المثال:

- حالة ندوة التدريب الإداري: الجواب هو نعم لأنه عند وصولك مع زميلك إلى مكان الندوة في الوقت المحدد تكون المشكلة قد حُلّت.

- حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة: الجواب هو نعم لأنني اتخذت الإجراءات الصحيحة للتسليم وعملت على الفصل بين الموظفَيْن اللذين هما سبب المشكلة ومن المؤكد أن يتم التسليم في الموعد النهائي التالي.

السؤال 2:

هل يمنع هذا القرار حصول المشكلة مرة ثانية؟ إذا كان الجواب نعم يكون قرارك جيداً. على سبيل المثال:

- حالة ندوة التدريب الإداري: الجواب هو نعم لأنني لن أذهب إلى أي ندوة تدريب أخرى في حياتي.

ولكن إذا كان الجواب «كلا» عندها يجب أن تضع قراراً آخر بدرس مجموعة أخرى من الخيارات. على سبيل المثال:

- حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة: حتى لو تأكدت بعدم حصول تهديد للموعد النهائي التالي وحصول فصل بين الموظفَيْن المسببَيْن للمشكلة يبقى هنالك اضطراب عام لأن الخلاف بين هذين

الموظفَيْن لم يُحَل وأن كلاً منهما لا يزال يحشد الدعم من موظفين آخرين. وهكذا قد تبرز المشكلة مرة أخرى ويجب علي الآن أن أقرّر ما يجب علي فعله لاستعادة جو الإلفة بين الاثنين وجعلهما يتعاونان مع بعضهما ثانية.

وبينما يمكن أن تملك الثقة بأن قرارك الأولي سوف يحل المشكلة كذلك يجب أن تتأكد من عدم بروز مشكلة أخرى نتيجة لذلك القرار. على سبيل المثال:

- **حالة ندوة التدريب الإداري:** رغم وصولنا أنا وزميلي إلى مكان الندوة في الوقت المحدد، لكن حصل خلاف بيني وبين زميلي على من سيقود السيارة.

وهذه مشكلة أخرى لأن العلاقة لا تنتهي هنا بل هنالك أعمال وموعد بين شركتي وشركته لإجراء مفاوضات حيوية بيننا في الأسبوع التالي كممثلين للشركتين.

خلاصة: صنع القرار

عند مواجهتك لضرورة اتخاذ قرار كل ما يجب أن تفعله هو صنع ذلك القرار. فإذا لم تفعل شيئاً ربما سيحصل شيء ما قد لا ترغب في حصوله وربما يكون شيئاً لا تملك سيطرة عليه.

والمنطق والحَدْس هما طريقتين صحيحتين متساويتين لصنع القرار، وبغض النظر عن الطريقة التي تختارها بينهما فإن ذلك يعتمد على نوع المشكلة. وبغض النظر عن كمية المعلومات التي تجمعها قد لا تزال غير واثق بالصورة الإجمالية للوضع. وإذا كنت تشك فيما

إذا كان يجب عليك اتخاذ قرار منطقي أو قرار حَدْسي فعليك بالحَدْس والوثوق به.

والمرحلة الأخيرة من إكمال عملية صنع القرار هي درس المخاطر وهذا يشمل تركيز الذهن مما يجعل صنعك للقرار أقل صعوبة.

ومراجعة القرار تساعدك في تقييم مدى حصول حل شامل لكل المشكلة أو لجزء منها فقط. وإذا تم حل المشكلة مرحلياً مع وجود إمكانية حصولها مرة أخرى في وقت لاحق، ستحتاج لمعرفة حلول أخرى وصنع المزيد من القرارات للتأكد من عدم حصول المشكلة مرة أخرى.

والشيء الجيد الذي ينتج عن صنع القرار ذهنياً هو أنه يجلب لك الراحة والطمأنينة بغض النظر عن نوع القرار الذي تتخذه.

أسئلة يُوجّهها المدير إلى نفسه

فكّر في القرار الذي اتخذته وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل خدعت نفسي بالقول أن قراري منطقي بينما هو في الواقع متحيّز؟
* هل قدّرت بأن القرارت المستندة إلى الحَدْس هي صحيحة تماماً مثل القرارات المنطقية وفي أغلب الأحيان أكثر تلاؤماً منها؟
* هل أنفقت الوقت الكافي في التفكير بإمعان وعناية؟
* هل أنا متأكد من قراري أو أحتاج للانتظار و(النوم) عليه قليلاً؟

* هل أجريت مشاورات مع الأشخاص الذين يتأثرون مباشرة بالقرار؟
* هل عملت على تقييم المخاطر الكامنة في القرار؟
* هل تأكدت من أن قراري يمنع حصول المشكلة ثانية؟

نقاط مهمة لقرار أفضل

* يجب أن تضع قراراً منطقياً وليس متحيّزاً.
* يجب ألا تتردد في استعمال حَدْسك عندما لا يمكن استعمال المنطق في القرار.
* يجب أن تُمْعن في التفكير ملياً في فعالية قراراتك.
* يجب التشاور مع الآخرين الذين سيتأثّرون بقرارك.
* يجب أن تجمّد التفكير مؤقتاً و«النوم» عليه إذا لم تكن متأكداً من قرارك.
* يجب أن تقبل أنه لا يمكن ضمان أن يكون قرارك هو القرار الصحيح.
* يجب أن تأخذ في الحسبان عما إذا كانت المشكلة تحتاج إلى حل مؤقت أو بعيد الأمد.
* يجب أن تتأكد من أن قرارك قد حل المشكلة حلاً دائماً.

اتخاذ الإجراءات التنفيذية للحل

بعد ضجة صنع القرار سوف تدرك سريعاً أن المشكلة لم تحل بالضرورة. ويجب عليك اتخاذ إجراءات تنفيذية للتأكد من حصول الحل. ففي بعض الأحيان قد يكون من الصعب معرفة تماماً ما يجب فعله وما هو المطلوب فعله.

وإذا كان تعاون الآخرين ضرورياً للمساعدة، فيجب على هؤلاء أن يعرفوا الحل الذي اخترته قبل أن يتحول هذا الحل إلى إجراءات تنفيذية. وإذا لم يكن هؤلاء متورطين في مساعدة على وضع الخيارات المتاحة، يجب أن تجعلهم يعرفون ما تم القرار عليه ولماذا حتى يمكنهم مساعدتك في التطبيق بنجاح.

ولتحويل الحل إلى إجراءات تنفيذية يجب أن تخطِّط ما ينبغي أن يحصل وبعدها تضع الخطة موضع التطبيق، وتتأكد من أن المشكلة قد حُلَّت مع اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية.

وضع خطة تنفيذية

يلعب وضع هذه الخطة لمعرفة ما يجب فعله دوراً رئيسياً إذا كان لا بد من التأكد من حل المشكلة فعلياً. وهذه الخطة تُوفِّر لك خريطة توجيهية تقودك كدليل عبر المسالك الوعرة لوضع قرارك موضع التطبيق.

والكثير من المشاكل تبقى دون حل ليس لأنها صعبة كثيراً بل لأن الأسئلة الأساسية الحيوية مثل: «ما يجب فعله؟» «ومن عليه أن يعمل وفي أي مهمة؟» لم تحصل على الأجوبة الشافية، أو أنها لم تُطْرح أصلاً من قبل المدير صانع القرار. وللحصول على الأجوبة يجب فعل ما يلي:

* وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها في إطار تنفيذ القرار.
* تحديد العوائق التي يمكن أن تسد الطريق أو تعيقه مثل النقص في المهارات المطلوبة أو الموارد المطلوبة ومعالجة هذه العوائق بأفضل ما يمكن.
* توزيع مهام محددة بين الأفراد وتنسيق العمل.

وعند وضعك للخطة تحتاج لصياغة ما تريد تنفيذه ومن يجب عليه التنفيذ والوقت الزمني المحدد للتنفيذ. وهذا يُعطيك فكرة جيدة عما هو ضروري للتأكد من أن الحل الذي اخترته سوف يطبّق بنجاح.

إيصال وشرح القرار للآخرين

بعد وصولك إلى اتخاذ القرار وصنعه وبدلاً من المسارعة إلى تطبيق هذا الحل بسرعة، يجب أن تُوصِله للآخرين وتشرحه لهم بطريقة يجعلهم يقبلون به.

ولفعل هذا يجب عليك ما يلي:

* أن تنظر إلى الحل من خلال وجهة نظر الآخرين فيه وأن تفكّر كيف يمكن أن يُؤثِّر فيهم. وحاول التنبؤ بأي اعتراضات محتملة

لإجراءاتك التنفيذية المقترحة. مثل قول الآخرين: «لقد عملنا على تحسين نظام الحواسيب سابقاً لكن استغرق تطبيقه وقتاً طويلاً».

* أن تجعل الآخرين يعرفون كيف أن حل المشكلة سوف يُحسّن الأمور كما لو كنت تُسوّق الحل لهم. وتفعل هذا بالتحدث إليهم عن المشكلة وتجعلهم يدركون أنه في حال عدم حلها ستصبح الأوضاع أكثر سوءاً. وبعدها تَعْرض المزايا الجيدة التي سيحصلون عليها من الموافقة على الحل والتغيير. وهذا يساعدهم على قبول حل باستعداد أقوى وسرعة أكبر.

وسواء كنت تتعامل في إطار تعديل بسيط أو تغيير رئيسي للأمور فإن ذلك سوف يُؤثّر في كيفية إبلاغك للآخرين بالقرار الذي اتخذته. فعلى سبيل المثال قد يتطلّب تعديل برنامج الحواسيب التحدث فقط إلى مُشغّلي هذه الحواسيب بينما تتطلّب ضرورة تعاون جميع الموظفين تقديم عرض كامل وشامل لعملية إعادة تنظيم البرامج.

إنجاح الحل

يتطلّب إنجاح الحل الالتزام والجهد، ومن الأسهل دائماً حصول ذلك عندما تقحم أولئك الذين يلعبون دوراً مهماً في العمل ضمن تنفيذ الحل. وإذا اعتبرت أن كل الأمور تعود إليك فسوف تتحمّل أكثر مما هو ضروري من الأعباء خاصة إذا كنت تُنفّذ حلاً يتطلّب تغيير سلوك الآخرين.

فعلى سبيل المثال في حالة الموعد النهائي لتسليم البضاعة:

* أُطْلب من الموظفين المختصين تقديم آرائهم بشكل منفصل وعما يظنون أنها المشكلة وكيف يعتبرون أنه يمكن حلها.
* أن تَجْمع بين الموظفين المختصين معاً وتستكشف معهم كيف يمكن لآرائهم الشخصية وحلولهم الذاتية أن تمتزج في حل واحد شامل.
* أن تصل إلى اتفاق مع هؤلاء الموظفين (هذين الموظفَيْن) عن كيفية سلوكهما للتأكد من حل المشكلة.

وكلما زاد إقحامك للآخرين في تنفيذ الحل (خاصة عندما يكونون هم سبب المشكلة) زاد قبولهم للتغيرات المتوقعة منهم واستعدادهم لجعل الحل قابلاً للتطبيق.

وضع بيان مؤشرات التقدم في التنفيذ

مع الشروع بتطبيق خطة التنفيذ يجب أن تضع بياناً بمؤشرات التقدم لتتأكد من بقائك ضمن حدود الخطة وأن الحل ينجح تطبيقياً. وإذا لم تفعل ذلك بمتابعة حسن سير التنفيذ قد تجد نفسك أمام مشكلة أخرى غير ضرورية تتطلّب حلاً.

ويشمل عملك هنا ما يلي:

* مقارنة ما يحصل فعلاً بما خطّطت لحصوله.
* إبراز العقبات وتحديدها عندما لا تجري الأمور وفقاً لما هو مخطّط لها.
* إجراء تعديلات على الخطة إذا لم تكن تحقّق ما هو مطلوب.

ومتابعة سير تنفيذ الحل تجعلك ترى حصول النتائج ومدى قربها من حل المشكلة.

خلاصة: حل المشكلة

لكي يصبح القرار حلاً لا بد من إجراءات تنفيذية. ويجب أن تخطّط كيفية السير في تطبيق القرار ويجب على كل شخص معني في تنفيذ الحل أن يمتلك المعلومات الكافية عما يحصل وعن سبب حصوله وكيف ينتفع من حل المشكلة.

ويعني اتخاذ الإجراءات التنفيذية أنك على الطريق إلى حل المشكلة مما يعطيك الكثير من الثقة في الاستعداد لحل أي مشكلة أخرى.

أسئلة يُوجّهها المدير إلى نفسه

فكّر في اتخاذ الإجراءات التنفيذية لحل مشكلتك وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل وضعت خطة لتنفيذ الحل؟
* هل أوصلت وشرحت الحل الذي وجدته بطريقة تجعل الجميع يقبلونه؟
* هل تأكدت من أن أولئك المعنيين في المشكلة، لهم دورهم في تنفيذ الحل؟
* هل صممت طريقة لوضع بيان بمؤشرات تنفيذ الحل وتقدمه؟

* هل أنا ملتزم بإنجاح الحل؟
* هل المشكلة في طريقها إلى الحل؟

نقاط مهمة لتنفيذ أفضل للحل

* يجب أن تضع خطة لتحديد ما يجب فعله.
* يجب أن تجعل الآخرين يعرفون كيف يمكن للحل أن يفيدهم.
* يجب أن تجعل الآخرين يطبّقون الحل عندما يكونون معنيين مباشرة في المشكلة.
* يجب أن تملك وسيلة لوضع بيان بمؤشرات تنفيذ الحل حتى تعرف التقدم الحاصل.
* أن تحل المشكلة.

الفصل السادس

موقفك من حل المشاكل

لتكون جيداً في حل المشاكل تحتاج للإيمان بأن نتائج جهودك تحقّق اختلافاً بين ما تكون عليه الأمور وما يجب أن تكون عليه.

وحتى لو كنت لا تملك الإلهام الطبيعي لمواجهة الصعوبات فإنك سوف تجد الكثير من الرِّضى في صنع الحلول القابلة للتطبيق. والسرّ في هذا الإطار هو ألا تستسلم عند السعي للحل أو ألاّ تتغلّب عليك المهمة. بل يجب أن تتوقّع تحقيق حصيلة ناجحة.

الرغبة في معالجة المشاكل

تلعب الرغبة والإرادة في حل المشاكل دوراً كبيراً في التأكد من حل هذه المشاكل فعلياً. وإذا وضعت نفسك في الإطار الذهني الصحيح لذلك فهذا يكون القوة الدافعة التي تولّد الطاقة المطلوبة لمعالجة المشاكل. وهو يمكّنك من التالي:

* أن تكون إيجابياً في وجه السلبيات.
* أن تكون مستعداً لرؤية المشاكل كفرصة وليس كعقبة.
* أن تُعطيك إمكانية تحقيق الحل طاقة مندفعة.

وإذا نظرت إلى مسألة العثور على حلول بأنها طريقة للتغلب على العقبات والعوائق وإنجاز الأشياء، سوف تكتشف أن المشكلة هي أقل صموداً ومعالجتها أكثر سهولة.

التصميم على حل المشكلة

أي شخص يمكنه حل أي مشكلة حلاً جيداً ولا يحتاج لامتلاك أي قدرات خاصة لفعل ذلك، بل كل ما تحتاج إليه هو أن تكون مصمّماً وعازماً على حل المشكلة وهذا يشمل التالي:

* أن تكون موضوعياً: وذلك بإجبار نفسك على الوقوف بعيداً عن المشكلة والنظر إليها من بعيد وتقييمها بطريقة غير عاطفية (حاول أن تتظاهر بأن المشكلة هي مشكلة شخص آخر) وذلك يمكّنك من رؤيتها كما هي عليه.
* تركيز الذهن في المشكلة: أي بألاّ تسمح لنفسك بالإنشغال والإنحراف إلى أمور أخرى ربما تكون أكثر جاذبية ذهنياً أو تطبيقياً وأن ترفض القبول بأن الوضع الحالي مُرْض وذلك يساهم في تركيز ذهنك.
* التحلي بالشجاعة: عدم قبول الهزيمة والانهزام وأن تتمسّك بمعتقداتك وتكون جريئاً في وجه الصعوبات وذلك يساعدك على الوقوف على أساس صُلْب.

وتصميمك وعزمك هما اللذان يمكّنانك من حل المشكلة. ويجب أن تؤمن أن ليس أي حل يكون كافياً بل أن تؤمن بوجود الحل الملائم. وأنت تعرف أنه عليك تغيير أمر ما وأنت تريد التحسن حتى لو كان الاضطراب العام جزءاً ضرورياً من عملية حل المشكلة. فالتصميم على حل المشكلة يجعلك تسيطر في النهاية على ذلك الاضطراب بدلاً من أن يسيطر عليك.

الإكتساب من الخبرة

إذا نظرت إلى حل المشاكل كوسيلة تتعلّم منها الأمور فإن ذلك يعني أنه حتى لو لم تُحل المشكلة وفقاً لما يرضيك كلياً، سيكون بإمكانك الإكتساب من الخبرة الحاصلة مما يجعلك في وضع أفضل في المرة القادمة. وإذا رغبت فيما يذكّرك بما كسبته من ذلك إسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل تعلّمت أي شيء من مواجهة المشكلة والسعي لحلها؟ نعم/ كلا.
* هل أنا قادر الآن بشكل أفضل على حل مشكلة مشابهة؟ نعم/ كلا.
* هل أشعر بثقة أقوى في إمكانيتي في معالجة المشاكل بشكل عام؟ نعم/ كلا.

فلا توجد مشكلة سواء صغيرة أم كبيرة لا تُوفّر لك خبرة مفيدة وكل مشكلة تحلها تجعل حل المشكلة التالية أسهل.

خلاصة: الإيمان بانه يمكنك حل المشكلة

تبدو الكثير من المشاكل مُتعبة نظرياً لكن في الواقع توجد قلّة من المشاكل التي يكون من الصعب جداً معالجتها وهي تبدو معقّدة ورهيبة لأن الناس ببساطة يخافون من مواجهتها.

لذلك فإن حشد الذهن بالقول: «يمكنني حلّها» و«سوف أحلّها» يساعدك على الإيمان بقدراتك في العثور على حل. وحل أي مشكلة هو إلى حد ما قضية الموقف الصحيح من المشكلة والسلوك الصحيح

تجاهها ورؤية كل مشكلة بأنها فرصة لاكتساب الخبرة.

أسئلة يوجّهها المدير إلى نفسه

فكّر في موقفك من حل المشاكل وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل أنا مصمّم على مواجهة المشاكل بغض النظر عن كل شيء؟
* هل أحاول الوقوف والنظر بعيداً إلى المشكلة ودرسها بطريقة غير عاطفية؟
* هل أدرك أن التصميم بحد ذاته يجعلني أقطع مسافة طويلة على طريق حل المشكلة؟
* هل أنا مؤمن في قدرتي على حل المشاكل؟
* هل أتحلّى بنظرة تقول بأن المشاكل وُجدت لتحل؟
* هل أنا مدرك أن حل المشاكل يُوفّر لي خبرة قيمة؟
* هل أنا مدرك أن كل مشكلة أحلّها تجعل من الأسهل حل المشكلة التالية؟

نقاط مهمة لموقف أفضل من حل المشاكل

* يجب دائماً أن تُوجِد الطاقة المطلوبة لمعالجة المشاكل.
* يجب أن تعرف أن وضع نفسك في الإطار الذهني الصحيح يُساعدك على حل المشكلة؟

يجب أن تتخّذ مقاربة موضوعية للمشكلة.

يجب أن تركّز على حل المشكلة وألا تسمح لنفسك بالإنحراف

إلى أمور أخرى.

* يجب ألاّ تخضع للعقبات القائمة.
* يجب أن تكون مصمماً على ألا تنهزم بالاستحالة الظاهرية لحل المشكلة.
* يجب أن تُؤمن في قدرتك على حل المشاكل.
* يجب أن تتعلّم من كل مشكلة تحلّها.
* يجب أن تكون واثقاً من إمكانية معاجلة كل المشاكل.

مراجعة الكتاب

إذا لم يبدُ أنك حَلَلْت المشكلة التي بدأت بها فكّر في أن السبب يمكن أن يكون إخفاقك في اعتبار واحد أو أكثر من الجوانب التالية:

تعريف المشكلة

إذا وجدت نفسك دون توقّع وسط أزمة غير متوقعة يمكن أن تكون قد أخفقت في نقطة ما في رؤية بروز المشكلة أو أنك أدركت المشكلة ولم تفعل شيئاً لمواجهتها. وربما تكون قد خُفْت من درجة التفكير الصعب المطلوب للمواجهة أو لم تفكّر أنه من الضروري وصف ما يحصل. ولا يمكنك البدء بمعالجة المشكلة بشكل بنّاء إلا إذا عملت أولاً على تعريفها.

السعي لحل المشكلة

إذا لم تملك أي حلول قابلة للتطبيق قد يكون السبب أنك لم تجمع المعلومات الكافية لتضعك في الإطار الملائم لصورة الوضع، أو ربما أنك لم تحتفظ بذهن منفتح عند وضع الخيارات الممكنة ورفضت الكثير منها قبل درسها بعناية. وربما كنت متحمّساً للشُّروع بحل المشكلة بحيث لم تُنْفق الوقت الكافي في تقييم كل الخيارات المتاحة.

صنع القرارات

إذا وجدت نفسك قد تأخرت في صنع القرار فقد يكون سبب ذلك أنك لم تعدِّد سلبياته وإيجابياته أو أنك تحاول استعمال مقاربة منطقية بدلاً من الحَدْس أو العكس بالعكس. وربما يكون الشك والمجهول يمنعانك من اتخاذ القرار ذهنياً. وكل ما تحتاج فعله هنا هو صنع القرار أي قرار.

الإجراءات التنفيذية للحل

إذا كانت مشكلتك لا تزال قائمة فربما أنت تأمل أنه بعد صنعك للقرار سوف تُحَل المشكلة دون إجراءات تنفيذية، أو ربما أخفقت في تخطيط ما يجب فعله، أو قد يكون السبب أن الآخرين هم أقل حماساً لتطبيق الحل المختار لأنك حاولت فرض ذلك الحل عليهم دون مشاورتهم.

موقفك من حل المشاكل

إذا كنت متردداً وغير راغب في حل المشاكل قد يكون السبب أنك لا تؤمن أنه يمكنك حلها وربما لم تملك التصميم الكافي لصنع الحل. ومن خلال حزم أمرك ذهنياً للاستمتاع بالتحدي بأنك ليس فقط ستحل المشكلة بل سوف تتعلّم أن المشاكل ليست بالصعوبة التي تبدو عليها فور معرفتك لكيفية معالجتها.

منافع حل المشاكل

حلّ المشاكل هو جزء لا يتجزأ من الإدارة ولا يمكنك إدارة أي شيء دون الاضطرار لمواجهة مشاكل تتطلّب حلاً والاضطرار لصنع قرارات حولها. وتسمح لك المقاربة المنضبطة بمعالجة أي صعوبة بشكل منظّم وخلاّق وكلما حصل ذلك أصبحت المشكلة أسهل. وإلى جانب المنافع الواضحة لحل المشاكل نفسها يحصل العديد من المنافع الأخرى:

* ستتعلّم كيفية مواجهة المشاكل.
* سيصبح توقّعك للمشاكل أكثر سهولة.
* ستصبح الأفكار الخلاّقة أكثر حصولاً.
* ستكون قدرتك أفضل في صنع الحلول والعثور عليها.
* ستصبح أكثر ثقة في قدرتك على صنع القرار.
* سوف تتوقّف عن الإغراق في التأمل وتنصرف للعمل التطبيقي.

ومن خلال صنع القرارات وحل المشاكل تحافظ على لياقتك الذهنية وتحصل على خبرات جديدة، وأي تحدي جديد سوف يَشْحنك بالطاقة ويُنبّهك إلى ضرورة العمل.

والعمل يُحرّر الذهن والنفس بحيث تشعر أنك ستصل إلى نتيجة وتكون الرغبة والإرادة في الحل جزءاً من ذلك التحرر.

ملحق بمصطلحات حل المشاكل

حشد الطاقات الفكرية أو حشد الأذهان Brainstorming: الحصول على كل الأفكار العفوية من الآخرين.

المشاورة Consulting: السعي للحصول على نصائح أو آراء الآخرين وهذا ليس بديلاً عن صنع القرار.

اتخاذ القرار Deciding: أن تُصمّم ذهنياً على قرار معين وهذا شيء يجب أن تُقرّر فعله.

تعريف المشكلة Defining: وصف طبيعة المشكلة: ما هي عليه وأسبابها ونتائجها.

الإغراق في التفكير والتأمل Deliberating: تقليب المسائل والقرارات بعناية دون تأمل غير ضروري ومتعمّد.

تقييم الخيارات Evaluating: تقييم فُرص نجاح أو فشل أي مسار تطبيقي ممكن.

الفشل Forfeit: العقوبة الواضحة والفرصة الضائعة بعدم حل المشكلة.

صنع القرار حدسياً Intuitive decision-making: التفكير بأمر تُحس غريزياً أنه صحيح.

صنع القرار منطقياً Logical decision making: استعمال العقل

والمنطق لمعالجة المشاكل.

الخيار Option: إحدى طرق حل المشاكل وكلما كان عددها أكبر كان ذلك أفضل.

المشكلة Problem: أمر صعب مواجهته والتعامل معه لكن نادراً ما يكون صعباً كما تظن.

التأجيل Procrastinating: فعل أي شيء لتأجيل وتأخير محاولة معالجة المشكلة.

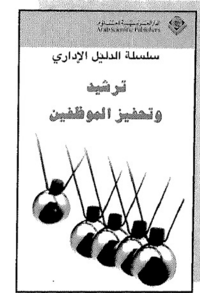
المخاطرة Risk: عنصر الشك والمجهول خلف كل قرار.

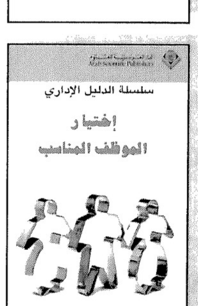
الحل Solution: جواب ممكن للمشكلة وليس بالضرورة الحل الوحيد القابل للتطبيق.

حل المشاكل Solving Problems: تحريك الأمور فعلياً بالتغلب على العقبات والعوائق.

الإجراءات التنفيذية Taking action: عملية فعل شيء ما لتنفيذ القرار الذي صنعته.


Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
فن
تنظيم وبرمجة الوقت
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
التخطيط الإداري


Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
ترشيد
وتحفيز الموظفين


Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
إختيار
الموظف المناسب


Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
تنظيم
وتفعيل الذات


Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
أسس
الإدارة الناجحة